

# **EL SISTEMA DEL EQUIPO**

*Por qué el desempeño no es un misterio*

*humano sino un diseño corregible*

**Por Daniel Valles**

*“Tu gente no está rota. El sistema sí.”*

---

## 1. Resumen ejecutivo

La mayoría de los líderes explican los problemas de sus equipos con cuatro palabras:

**actitud, colaboración, comunicación, liderazgo.**

Cuando algo falla, el guion es bastante predecible:

- “La gente no se compromete.”
- “Falta de comunicación.”
- “Necesitamos trabajar la cultura.”
- “Hace falta liderazgo.”

En consecuencia, la respuesta también es predecible:

**coaching, charlas motivacionales, talleres de team building con ice-breakers, feedback más duro, encuestas de clima, evaluaciones 360, etc.**

Estas intervenciones operan bajo estas premisas:

- a) El problema son las personas.
- b) Si las personas cambiaron, el problema de negocio se resolvería.
- c) Las personas pueden cambiar en la dirección que la empresa desea.

El problema es que, pasada la novedad inmediata de la intervención, **los mismos patrones regresan**:

- Las juntas siguen sin producir decisiones.
- Los mismos cuellos de botella reaparecen.
- Las fricciones entre áreas solo cambian de nombres.
- Los KPI operativos (OEE, scrap, entregas tardías, rotación) apenas se mueven.

Este ensayo plantea una tesis distinta y más incómoda (pero absolutamente pragmática):

**El comportamiento de tu equipo no es un misterio humano; es un output del sistema o entorno en el que los pones a trabajar.**

Dicho de forma más técnica:

- Conducta = función del entorno.
- El 80% del desempeño puede explicarse por seis variables del sistema del equipo, no por rasgos de personalidad.
- Los síntomas visibles (reuniones inútiles, roles borrosos, silos, modo apaga-fuegos crónico) son consecuencias lógicas de esas variables mal diseñadas.
- Cuando rediseñas el sistema —las seis variables—, la conducta cambia casi inevitablemente.

- Y ese rediseño puede hacerse de forma intensa pero controlada en un horizonte de 90 días.

El mapa general que sostiene todo el documento es simple:

**Sistema → Experiencia → Conducta.**

Cambia el sistema → cambia la experiencia diaria del equipo → cambia la conducta.

**No al revés.**

En las siguientes páginas:

1. Desmonto el diagnóstico típico basado en “actitud”.
2. Presento el argumento central: la conducta como output del entorno.
3. Describo las seis variables que explican la mayor parte del desempeño.

4. Muestro cómo traducir síntomas en causas estructurales.
5. Explico cómo rediseñar el sistema del equipo en 90 días.
6. Conecto la arquitectura social con KPI duros.
7. Respondo a las objeciones más comunes (“¿esto no es muy soft?”).

No es una invitación a “ser más humanos”.

**Es una invitación a diseñar mejor el sistema donde trabajan personas humanas.**



*El comportamiento del equipo es un resultado  
del sistema en el que opera, no de rasgos  
individuales.*

## 2. Error de diagnóstico

**“No es la gente; es el sistema.”**

Tomemos una escena conocida.

Lunes, 10:15 de la mañana. Nueve personas se sientan en una sala. Hay un problema serio sobre la mesa: un proyecto atorado, un cliente molesto, un KPI en rojo.

Cincuenta minutos después, ocurre lo de siempre:

- No hay una decisión clara.
- Aparecen nuevas “tareas por revisar”.
- Se agenda una junta de seguimiento.
- Cada quien sale con la sensación de haber “cumplido” porque opinó.

Al salir, el lenguaje se repite:

- “La gente no se adueña.”
- “Falta compromiso.”

- “No nos decimos las cosas de frente.”  
Traducción: culpamos a las personas y damos por hecho que, si “cambiaran su actitud”, el problema desaparecería.

### **El mito del líder héroe**

En la versión romantizada, todo se resuelve encontrando al líder correcto: la persona carismática, inspiradora, que sepa “alinear” a todos.

En la versión “culpógena”, se concluye que el problema es “falta de liderazgo”.

Ambas comparten un mismo error:  
**asumen que el desempeño es una función del carácter individual, no del diseño del equipo.**

Si eso fuera cierto, bastaría con:

- Reemplazar a las personas problemáticas,
- Contratar “gente con actitud”,

- Enviar a los líderes a programas de liderazgo.

Y los problemas estructurales deberían desaparecer.

**Pero no desaparecen.**

Se reciclan con nuevos nombres y apellidos.

Cuando un patrón se mantiene a pesar del cambio de personas, no estás viendo un problema humano; estás viendo **un sistema produciendo aquello para lo que está optimizado.**

---

## Tres intentos clásicos que no arreglan el sistema

### 1. Motivación sin estructura

Se trae a un orador, se hace un offsite, se habla de propósito.

La energía sube... y luego se estrella contra las mismas juntas sin decisión, las

mismas ambigüedades de rol, los mismos incentivos cruzados.

**2. Coaching individual para síntomas colectivos**

Se trabaja con uno o dos líderes para que se comuniquen mejor, deleguen más o den más feedback.

El líder mejora un poco, pero sigue atrapado en un entorno donde la mitad de los problemas nacen del **diseño del trabajo**, no de su comportamiento.

**3. Más comunicación sin reparar la arquitectura**

Se crean más comités, más reportes, más chats, más reuniones.

La señal se diluye en ruido. La gente habla más; el sistema sigue igual.

En todos estos intentos, el supuesto oculto es el mismo: “**Si cambiamos a las personas, el sistema se arregla solo.**”

Lo que propone este documento es el movimiento contrario:

**“Si rediseñamos el sistema, muchas de las conductas problemáticas cambian solas.”**

---

### 3. El argumento central

**“El comportamiento del equipo es un output del entorno.”**

El punto de partida es brutalmente simple: La gente responde a **las reglas del juego** que le ponemos enfrente.

- Si el sistema premia la coordinación, la gente coordina.
- Si el sistema premia protegerse, la gente se protege.
- Si el sistema tolera la ambigüedad, la gente opera en la ambigüedad.

Podemos verlo como una cadena:

**Sistema → Experiencia → Conducta.**

#### **1. Sistema**

- Límites del equipo (quién está dentro / fuera).

- Dirección compartida (qué intentamos lograr).
- Estructura interna (roles, normas, interdependencias).
- Contexto que sostiene (recursos, información, incentivos).
- Coaching del sistema (quién ayuda al equipo a verse y corregirse).
- Arranque intencional (cómo empieza la historia del equipo).

## **2. Experiencia**

- “Aquí nadie decide nada...”
- “Si hablo, me meto en problemas.”
- “Si me salgo del guion, me castigan.”
- “Si hago más, me toca más trabajo, no más reconocimiento.”

### **3. Conducta**

- Gente que se calla.
- Silos.
- Juntas sin decisiones.
- Finger pointing.
- Firefighting crónico.

Cambias la estructura de la cancha →  
cambia la experiencia de jugar →  
cambian los movimientos que tiene  
sentido hacer.

**Este punto no es una metáfora:** si de  
verdad quieres cambiar la conducta,  
tienes que cambiar las variables del  
sistema.

**Y, afortunadamente, no son infinitas.**

---

## Las Seis Variables del Sistema del Equipo



Seis variables estructurales explican la mayor parte del desempeño de un equipo.

## 4. La arquitectura invisible

**Las seis variables que explican el 80%  
del desempeño del equipo**

Detrás de todo este enfoque hay  
décadas de investigación en equipos de  
alto desempeño en múltiples industrias:  
aviación, salud, manufactura, tecnología,  
deporte.

La conclusión converge en algo  
incómodo de lo simple que suena:

**La mayor parte del desempeño puede  
explicarse por seis variables del  
sistema.**

No son las únicas cosas que importan,  
pero son las palancas grandes.

Si estas están mal, no hay talento  
individual que salve el resultado.

Si están bien, el resto se vuelve  
manejable.

Las llamaremos simplemente:

**“las seis variables del sistema del equipo”.**

---

### **Variable 1 — Límites claros**

Un equipo solo existe de verdad cuando se puede contestar, sin titubeos:

- ¿Quién está dentro del equipo y quién no?
- ¿Quién se espera que “juegue juntos” de forma estable?
- ¿Durante cuánto tiempo?

Cuando los límites son borrosos:

- No hay propiedad real de los problemas.
- Las personas se sienten “prestadas” de otros lados.
- Nadie sabe si debe invertir energía en este equipo o en lo de “su” área.

**Sin límites claros, no hay equipo; solo personas sentadas en la misma junta.**

---

### **Variable 2 — Dirección compartida**

Un equipo puede tener buenos salarios, buen ambiente y buen café... y aun así no tener una dirección que se **perciba como verdaderamente digna de su esfuerzo.**

La dirección no es un slogan; se sostiene en tres criterios:

**1. Clara:**

Todos pueden decir, con sus palabras, qué estamos intentando lograr.

**2. Retadora:**

Suficientemente exigente para requerir cooperación real; un objetivo que ningún área podría lograr sola sin coordinarse.

### **3. Consecuente:**

Importa de verdad si lo logramos o no;  
tiene efectos reales en KPI, prioridades y  
decisiones.

Cuando falta alguno, pasa lo obvio:

- El equipo llena el vacío con agendas personales.
  - Cada área optimiza lo suyo, no el flujo completo de los procesos.
  - “Lo importante” cambia cada mes.
- 

### **Variable 3 — Estructura interna**

*(roles, normas, interdependencias)*

En relación al funcionamiento de los equipos, esta variable responde preguntas incómodas que casi nadie se hace explícitamente:

- ¿Quién decide qué?  
¿En qué formato? ¿Por votación

unánime? ¿Por voto de calidad?

¿O mediante **Derechos de Decisión del Equipo** claramente definidos?

- ¿De quién depende el trabajo de quién?
- ¿Qué está permitido, qué está prohibido y qué simplemente “no se hace”?
- ¿Qué significa, en serio, ser dueño de un tema?
- ¿Cómo se manejan los desacuerdos y las diferencias de opinión?

Aquí viven tres piezas:

1. **Roles definidos:**

responsabilidades claras para cada persona, no solo el título del organigrama.

2. **Normas explícitas:**

cómo vamos a operar (no solo “valores” en la pared o en un slide de PowerPoint).

3. **Interdependencias visibles:**

el mapa de **entregas entre áreas**, para

que no haya trabajo duplicado, ausente  
o perdido en el sistema.

## Estructura Interna: Roles + Normas + Interdependencias

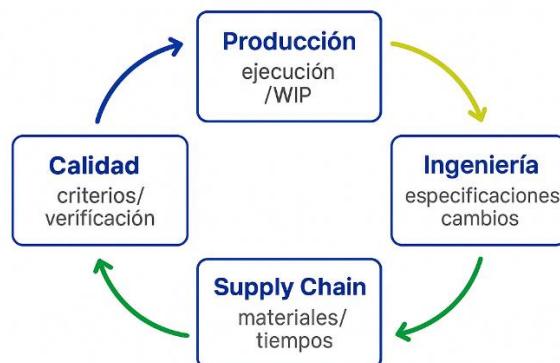
 Roles	 Normas	 Interdependencias
<ul style="list-style-type: none"><li>• Quién hace qué</li><li>• Límites de responsabilidad</li><li>• Propiedad de temas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qué está permitido/prohibido</li><li>• Cómo decidimos</li><li>• Cómo debatimos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quién entrega a quién</li><li>• Mapas de handoffs</li><li>• Criterios de aceptación</li></ul>

*La claridad en roles, normas e interdependencias  
reduce fricción y zonas grises en la operación  
diaria.*

Si esta variable está mal diseñada, emergen los clásicos:

- Roles borrosos.
- Juntas sin decisión.
- Trabajo duplicado o ausente.
- Conflictos territoriales.

### Mapa de Interdependencias (Flujo entre áreas)



*Las interdependencias mal diseñadas generan cuellos de botella, retrabajo y conflictos territoriales.*

#### **Variable 4 — Contexto que sostiene**

Un equipo puede tener objetivos claros  
y buena relación interna...  
y aun así estar peleando contra su  
propio contexto.

Preguntas clave:

- ¿Tiene la información que necesita, a tiempo, para decidir?
- ¿Cuenta con recursos básicos para ejecutar?
- ¿Los sistemas de reconocimiento e incentivos refuerzan el comportamiento correcto... o lo contrario?

Cuando el contexto contradice la intención:

- Se castiga al que se sale de lo “de siempre”, aunque tenga razón.
- Se recompensa al que protege su área, aunque dañe el flujo global.
- Las personas aprenden a **sobrevivir** al sistema, no a mejorarlo.

## **Variable 5 — Coaching del sistema**

Todo equipo, por muy senior que sea, está ciego a partes de su propio funcionamiento. Requiere de un tipo de “espejo” que les permita ganar autoconciencia.

Dentro del día a día no hay tiempo de mirar el sistema; solo se reacciona.

El coaching del sistema no es motivar al equipo.

Es ayudarlo a ver y ajustar su arquitectura:

- ¿Qué está generando estos patrones?
- ¿Qué variable está mal calibrada?
- ¿Qué experimento podemos hacer en las próximas 2–3 semanas?

Este coaching puede venir de un líder interno con esa capacidad, o de un acompañamiento externo con ojos frescos.

Lo importante es que **ocurra de forma deliberada**, no accidental.

## **Variable 6 — Arranque intencional**

Todo equipo tiene un “primer capítulo” en su historia:

- cómo se forma,
- qué se dice en las primeras sesiones,
- qué se acuerda... o se deja implícito.

Ese arranque marca el tono:

- ¿Nos tratamos como grupo de personas que reportan al mismo jefe, o como equipo real?
- ¿Se hicieron visibles las expectativas y los límites?
- ¿Se explicitó cómo vamos a decidir, escalar, resolver conflictos?

La mayoría de los equipos nunca tuvo un arranque intencional.

Simplemente un día **empezaron a reunirse**.

Y lo que empieza difuso, suele seguir difuso.

Estas seis variables no son poesía organizacional.

**Son las palancas grandes del sistema del equipo.**

Cuando estas variables están bien diseñadas, los famosos “soft skills” dejan de ser un acto heroico y se convierten en la consecuencia natural de un buen entorno.

## 5. De síntoma a causa

### **Cómo leer la disfunción como ingeniero, no como psicólogo**

Con estas variables en mente, los síntomas cotidianos dejan de ser un misterio moral y se vuelven patrones trazables.

Imaginemos una tabla conceptual:

---

#### **1. Síntoma: Juntas eternas sin decisiones**

**Queja típica:** “Aquí todos opinan, nadie decide.”

**Posibles causas estructurales:**

- **Derechos de Decisión del Equipo** no definidos.
- Normas implícitas que premian la prudencia extrema.
- Miedo a escalar desacuerdos.

Variables implicadas: **Variable 3 (estructura interna)** y **Variable 2 (dirección)**.

---

## **2. Síntoma: Roles borrosos**

**Queja típica:** “Pensé que tú lo traías.”

**Causas probables:**

- Roles diseñados alrededor de organigramas, no de flujo de trabajo.
- Interdependencias nunca dibujadas.
- Límites del equipo mal definidos.

Variables implicadas: **1 (límites)** y **3 (estructura)**.

---

## **3. Síntoma: Silos entre Producción, Calidad, Ingeniería, Supply Chain**

**Queja típica:** “Ellos solo ven lo suyo.”

**Causas probables:**

- Dirección no compartida (cada quien optimiza su indicador local).
- Contexto que premia el resultado de área, no el resultado compartido.
- Falta de rituales comunes.

Variables implicadas: **2 (dirección) y 4 (contexto).**

---

#### **4. Síntoma: Firefighting crónico**

**Queja típica:** “Vivimos apagando incendios.”

**Causas probables:**

- Sin rituales de ritmo y priorización.
- Sin tiempo protegido para analizar causas raíz.
- Coaching del sistema inexistente.

Variables implicadas: **5 (coaching del sistema) y 3 (estructura interna).**

---

El objetivo no es tener un diccionario perfecto de síntomas → causas.  
El objetivo es **cambiar la pregunta**.

En vez de:  
**“¿Qué le pasa a mi gente?”**

Preguntarse:  
**“¿Qué variable del sistema está diseñada de forma que hace lógico este comportamiento?”**

Esa pregunta abre un camino de solución completamente distinto.

---

## 6. El rediseño del sistema

### **Principios para corregir un equipo en 90 días**

Si aceptamos que el problema es sistémico, la siguiente pregunta es obvia:

**“Bien, ¿y cómo demonios se rediseña un sistema de equipo sin parar la planta?”**

La respuesta no es un evento de dos días.

Es una secuencia deliberada de **90 días**.

No porque 90 tenga propiedades mágicas, sino porque es una unidad de tiempo que:

- Es suficientemente larga para cambiar patrones reales.
  - Es suficientemente corta para conservar urgencia.
-

## **Seis principios de diseño**

### **1. Intervenir una variable a la vez**

Intentar arreglar todo al mismo tiempo genera confusión y cinismo.

Priorizar: ¿qué variable, si se ajusta, libera más energía?

### **2. Hacer explícito lo que hoy es implícito**

Límites, roles, **Derechos de Decisión del Equipo, entregas entre áreas, rituales, normas.**

### **3. Diseñar ritmo, no heroísmo**

El cambio se consolida en rituales pequeños y frecuentes:

- una junta semanal de 30 minutos bien diseñada,
- un espacio quincenal para revisar el sistema,
- un mecanismo de escalamiento claro.

#### **4. Clarificar Derechos de Decisión del Equipo**

Para cada tema importante, contestar en una página:

- ¿Quién consulta a quién?
- ¿Quién recomienda qué?
- ¿Quién decide finalmente y en qué ventana de tiempo?
- ¿Cómo se escala si no hay acuerdo?

#### **5. Hacer visibles las entregas entre áreas**

Dibujar el flujo de trabajo como si fuera una línea de producción:

- ¿Quién entrega qué a quién?
  - ¿Con qué estándar?
  - ¿Cómo sabemos que la entrega se completó?
- Esto evita trabajo duplicado, ausente o perdido.

## **6. Conectar variables sociales con KPI operativos**

Todo debe vincularse con los indicadores duros:

- OEE
  - Scrap
  - Retrabajo
  - Entregas tardías
  - Rotación
  - NPS interno
- Si el equipo no ve cómo su nueva forma de operar impacta estos números, el cambio se siente decorativo.
-

**Una línea de tiempo simple: Alinear →  
Comprometer → Estabilizar**

En la práctica, un rediseño de 90 días puede organizarse en tres bloques:

**1. Alinear (Semanas 1–3)**

- Definir límites del equipo.
- Aclarar la dirección compartida.
- Hacer visible el mapa actual de roles, normas e interdependencias.

**2. Comprometer (Semanas 4–7)**

- Rediseñar 1–2 variables clave.
- Instalar rituales de decisión y ritmo.
- Practicar nuevas formas de reunión y nuevas entregas entre áreas.

**3. Estabilizar (Semanas 8–12)**

- Ajustar según evidencia (KPI y feedback).
- Conectar sistemáticamente resultados sociales → operativos.

- Dejar instalado un ciclo de mejora continua del sistema.
- 

### **Mini caso (simplificado)**

**Equipo de liderazgo de planta** (Producción, Calidad, Ingeniería, Supply Chain, RH).

#### **Antes (semana 0):**

- Juntas semanales de 2 horas sin decisiones claras.
- Scrap en 4.8%.
- Retrabajo recurrente entre Producción y Calidad.
- Conflictos pasivo-agresivos entre áreas.

#### **Intervención en 90 días:**

- Rediseño de **Derechos de Decisión del Equipo** en una hoja por tipo de decisión.
- Junta semanal reducida a 45 minutos, orientada a decisiones.
- Mapa explícito de **entregas entre áreas** entre Producción y Calidad.

- Ritual quincenal de revisión del sistema (no de personas).

**Después (semana 12):**

- 80% de decisiones tomadas dentro de la ventana acordada.
- Scrap baja a 3.9% (caso realista, no milagroso).
- Menos escalaciones al director; más resolución en la mesa.
- Equipo reporta mayor claridad y menor desgaste.

Nada de esto requirió una transformación espiritual por parte de nadie.

**Las personas no tuvieron que cambiar.**

Lo que se rediseñó fue **el sistema**.

## Timeline 90 días



*El rediseño del sistema del equipo ocurre en fases  
deliberadas a lo largo de 90 días.*

## 7. Medir lo invisible

Cómo conectar arquitectura social con OEE,  
scrap y ritmo

Una objeción frecuente es:

**“Todo esto suena bien, pero... ¿cómo lo  
mido?”**

Buena noticia: lo social se puede medir con  
bastante dignidad, siempre y cuando lo vincules  
al trabajo real.

---

**Dos tipos de indicadores que deben hablarse  
entre sí**

### **1. Variables del sistema (sociales)**

- Claridad de límites: ¿quién está dentro / fuera del equipo?
- Claridad de dirección: ¿pueden explicar el objetivo sin recurrir a un PowerPoint?
- Calidad de las decisiones: ¿qué porcentaje se toma dentro del tiempo acordado?

- Ritmo: ¿cuántos temas se cierran por semana vs. se arrastran?
- Percepción de propiedad: “Sé exactamente qué temas son míos.”

## **2. KPI operativos (duros)**

- OEE
- Scrap / retrabajo
- On Time Delivery
- Tiempo de ciclo de decisiones críticas
- Rotación de talento clave
- NPS interno / eNPS

## Social → Operativo (Cómo lo invisible impacta KPI)



*Las variables sociales del sistema se reflejan directamente en indicadores operativos clave.*

---

**La magia no está en inventar métricas nuevas**

La magia está en **observar las curvas juntas**:

**Ejemplo:**

- Después de rediseñar su ritual de decisiones, un equipo pasa de 30% a 75% decisiones tomadas dentro de la ventana acordada.
- En las siguientes 8–10 semanas, cae el retrabajo asociado a cambios tardíos.

¿Prueba perfecta de causalidad? No.

**¿Evidencia robusta de que el sistema importa?**

Sí.

“Si el sistema se ordena, los números obedecen.”

A veces tardan algunas semanas en confesarlo... pero obedecen.

---

## 8. Objeciones y contraataques

### 1. “Esto suena demasiado soft.”

No hablamos de emociones: hablamos de **diseño del trabajo**.

Las seis variables explican por qué tus KPI se mueven o no.

### 2. “Ya intentamos trabajar ‘cultura’ y no pasó nada.”

Probablemente trabajaron **símbolos** (valores, posters, eventos), no **estructura**.

La cultura es, en gran medida, cómo se siente el sistema desde dentro.

Si el sistema no cambia, la cultura tampoco.

### 3. “Mis jefes solo creen en soluciones rápidas.”

El rediseño cabe en **90 días**, no en años.

Se enfoca en 1–2 variables clave, no en “transformar la organización”.

En manufactura, 8–12 semanas bastan para ver mejoras en scrap, retrabajo, ritmo de decisiones.

#### **4. “Mi equipo ya está cansado de consultores.”**

La fatiga viene de proyectos con mucha teoría, poca aplicación y cero seguimiento.

Un rediseño serio del sistema se caracteriza por:

- trabajar sobre problemas reales,
- tener agenda de 90 días,
- y medir impacto con KPI que ya están en tu tablero.

#### **5. “¿Y si todo esto depende demasiado del líder?”**

El líder importa... pero **no puede cargar solo con el sistema.**

Justo por eso hacemos visibles las variables: para repartir el peso entre diseño, acuerdos y rituales.

---

## 9. Conclusión

### **Una invitación intelectual, no comercial**

Si has llegado hasta aquí, probablemente ya sospechabas varias de estas cosas.

Lo que tal vez faltaba era un mapa:

- Un lenguaje para hablar del sistema sin culpar a las personas.
- Unas pocas variables grandes en las que valga la pena enfocar tu energía.
- Una secuencia razonable para rediseñar tu equipo en 90 días.

Volvamos al diagrama simple:

**Sistema → Experiencia → Conducta.**

- Si cambias solo la experiencia, el sistema la desgasta.
- Si intentas cambiar solo la conducta, el sistema la castiga.

- Si cambias el sistema, la experiencia y la conducta no tienen más remedio que seguirlo.

La arquitectura del equipo no es un misterio.

**Es un diseño corregible.**

Y como cualquier diseño, mejora con:

- un buen mapa,
- unas cuantas decisiones valientes,
- y la disciplina de sostener nuevos patrones durante suficientes semanas.

No necesitas un nuevo tipo de ser humano.

**Necesitas un mejor sistema.**

---

## **Epílogo práctico — Un siguiente paso razonable**

Si quieres dejar de hablar en abstracto y ver cómo está hoy tu propio sistema de equipo, el siguiente paso no es un taller ni una llamada de ventas.

Es algo más simple:

### **Aplicar un Flash Scorecard al equipo que más te preocupa**

y ver, en una sola página, cómo están las seis variables que explican el 80% de su desempeño.

A partir de ahí, la conversación deja de ser “actitud” y se convierte en lo que siempre debió ser: **diseño.**

---